

LOUJNA Tounkaranké



**Un collectif pour la défense des droits des personnes migrantes en
Afrique de l'Ouest et au Maghreb**

Évaluation finale du projet (phase 3 : 2015 – 2018)

Rapport final - résumé

juillet 2018

Auteurs :

Jacques Bastin
François Polet

CETRI – Centre tricontinental

Association sans but lucratif – N° d'entreprise : 0461.076.236 – IBAN BE16 0680 6023 2074
Avenue Sainte-Gertrude 5 – B-1148 Louvain-la-Neuve – Belgique
Téléphone : +32 (0)10 48 95 60 – bastin@cetri.be – www.cetri.be

Table des matières

<u>1</u>	<u>INTRODUCTION : ENJEUX ET MÉTHODE DE L'ÉVALUATION</u>	<u>1</u>
<u>2</u>	<u>L'APPROCHE STRATÉGIQUE MISE EN ŒUVRE PAR LE PROJET</u>	<u>1</u>
2.1	LES INTENTIONS DU PROJET	1
2.2	POINTS CLÉS POUR L'ÉVALUATION	2
<u>3</u>	<u>L'APPROCHE THEMATIQUE</u>	<u>2</u>
3.1	DIFFÉRENTES PORTES D'ENTRÉE À LA THÉMATIQUE DES MIGRATIONS	2
3.2	DES ATTENTES INSATISFAITES AU SEIN DU COLLECTIF	3
3.3	POINTS CLÉS POUR L'ÉVALUATION	3
<u>4</u>	<u>L'EFFICACITÉ DE L'ACTION DE PLAIDOYER</u>	<u>4</u>
4.1	LE « PLAIDOYER », UN TRAVAIL ITÉRATIF ET SENSIBLE	4
4.2	CONTEXTE DÉFAVORABLE	4
4.3	STRATÉGIE D'INFLUENCE ET LOGIQUE DE CHANGEMENT	4
4.4	LES CHANGEMENTS AUXQUELS LE PROJET A CONTRIBUÉ	5
4.5	POINTS CLÉS POUR L'ÉVALUATION	6
<u>5</u>	<u>LA CONSTRUCTION ET LA PÉRENNITÉ DU COLLECTIF LOUJNA-TOUNKARANKÉ</u>	<u>7</u>
5.1	L'ÉMERGENCE D'UN COLLECTIF	7
5.2	DIAGNOSTIC DE LA STRUCTURATION DU COLLECTIF	8
5.3	POINTS CLÉS POUR L'ÉVALUATION	9
<u>6</u>	<u>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</u>	<u>10</u>
6.1	ARTICULER LES APPROCHES	10
6.2	AFFINER LA STRATÉGIE DU PLAIDOYER	10
6.3	OPTIONS ET STRATÉGIES POUR LA PÉRENNISATION DU COLLECTIF	11

1 Introduction : enjeux et méthode de l'évaluation

En 2009, la Cimade, ONG française de solidarité avec les migrants, a mis en œuvre un projet régional de « défense des droits des migrants dans les pays de départ et de transit » en partenariat avec 14 associations de six pays d'Afrique de l'Ouest et du Nord : Algérie, Maroc, Niger, Mauritanie, Mali et Sénégal. En 2012, le projet a été élargi à 16 associations dans huit pays, avec l'adjonction de la Côte d'Ivoire et de la Tunisie. Le projet – intitulé Loujna-Tounkaranké¹ – cherche à contribuer à une meilleure protection des droits humains des personnes migrantes dans ces pays, par une amélioration effective de leurs conditions, par un changement de regard de l'opinion publique sur les migrations et par une plus grande prise en compte institutionnelle des droits des migrants. Après trois phases de trois années, le projet prend fin en 2018.

L'évaluation finale, commanditée par le collectif Loujna-Tounkaranké, vise à tirer les leçons de l'expérience et réfléchir aux conditions de pérennisation du collectif Loujna-Tounkaranké. Elle doit également répondre aux attentes particulières de l'Agence Française de Développement (AFD), principal bailleur de fonds, qui souhaite disposer d'une vision claire et objectivée des résultats obtenus par le projet, et de la Cimade qui souhaite en faire le bilan en vue de son désengagement du rôle de coordination tout en restant membre du collectif.

En conséquence, l'évaluation répond à un double enjeu :

- Un enjeu de redevabilité vers les différentes parties prenantes – AFD, autres bailleurs de fonds et les membres du collectif, notamment la Cimade à l'origine du projet – quant aux résultats du projet, sa pertinence, son efficacité, son efficience.
- Un enjeu de pérennisation du collectif Loujna-Tounkaranké et de son action dans une nouvelle configuration, à savoir en dehors d'un projet principal structurant et porté par la Cimade.

Les méthodes adoptées pour l'étude sont orientées « changements » (à savoir les effets du projet, au-delà des activités mises en œuvre par ou avec son appui) et « acteurs » (analyse des rôles, stratégies et dynamiques que les acteurs ont mis en œuvre et devraient se préparer à mettre en œuvre à l'avenir). Dans sa dimension rétrospective, l'évaluation a été menée, en cohérence avec le dispositif de suivi évaluation, à l'aide des outils de « l'analyse des contributions » et de la « cartographie des incidences ». Dans sa dimension prospective, l'évaluation a eu recours à une grille d'analyse (la « boussole de l'autonomie ») pour poser le diagnostic de la structuration du collectif et mettre en perspective son déploiement dans un contexte « post-projet ».

L'évaluation s'est faite sur base d'une analyse des documents internes et produits par le projet Loujna-Tounkaranké, d'une collecte de données (interviews, ateliers, réunions de travail) auprès des partenaires du collectif et des parties prenantes du projet lors de 4 missions de terrain (Niamey, Bamako, Rabat, Dakar) et d'un déplacement à Paris réalisés entre janvier et mai 2018.

2 L'approche stratégique mise en œuvre par le projet

2.1 Les intentions du projet

Le projet Loujna-Tounkaranké fait de la promotion du respect des droits des personnes en migration dans les pays de départ et de transit, en Afrique de l'Ouest et du Nord, l'axe structurant de la formulation comme de la mise en pratique des politiques migratoires. Il s'agit de s'opposer aux orientations restrictives et répressives de ces politiques, adoptées sous la pression des pays européens

¹ De « comité » en arabe et « migrant / aventurier » en soninké

et à la source des situations de violation des droits. Dès le départ, les partenaires ont doté le projet de caractéristiques spécifiques qui en renforcent la pertinence pour répondre à ce défi :

- Ils ont conçus un projet avec une dimension multilatérale pour faire face à un enjeu supranational.
- Ils ont articulé au sein du projet des partenariats avec des associations ayant des approches et des missions complémentaires : aide et assistance aux personnes en migration, défense des droits humains, plaidoyer politique.
- Ils ont déployé progressivement au sein du projet une gouvernance collective consistant à partager les réflexions et les décisions stratégiques entre partenaires, avec pour effet la construction progressive d'un collectif d'associations.

Dans la continuité des phases précédentes, le projet Loujna-Tounkaranké a construit et mis en œuvre une double stratégie : d'une part une action de plaidoyer politique à l'intention de décideurs politiques, avec une dimension régionale, pour améliorer la prise en compte des droits des personnes migrantes, et, d'autre part, le renforcement des capacités du collectif et de ses membres pour accroître leur capacité d'influence.

2.2 Points clés pour l'évaluation

La pertinence du projet et du collectif Loujna-Tounkaranké est avérée au regard de l'enjeu crucial des migrations et du contexte de restriction et de répression des politiques migratoires, de repli identitaire et de montée de la xénophobie.

Le projet a adopté une approche multilatérale et une gouvernance collective qui sortent des schémas traditionnels des « projets Nord Sud ». Elle en accroît la pertinence en ce qui concerne le renforcement des capacités des acteurs, la mise en réseau d'organisations d'assistance humanitaire et de défense des droits humains, et la durabilité à travers la co-construction d'un collectif d'acteurs avec la potentialité de perdurer au-delà du projet.

Le projet s'appuie sur une logique et des hypothèses explicites de changement évoluant avec le temps et qui donnent à présager la capacité à atteindre des résultats palpables.

3 L'approche thématique

3.1 Différentes portes d'entrée à la thématique des migrations

Des entretiens avec les associations membres du collectif et les parties prenantes au projet émergent différentes approches et pratiques qui illustrent la complexité de la problématique et des défis qu'elle pose. Deux approches principales sont mises en œuvre par les membres du collectif :

- L'« approche droits » : la défense des droits humains et des droits civils des personnes migrantes à travers la sensibilisation, l'information, la formation et l'outillage des responsables politiques et de la société civile. Comme en témoigne sa charte, le « droit à la libre circulation et installation, à la non-discrimination, au droit d'asile, et aux valeurs d'hospitalité, d'entraide et de solidarité² » constitue la vision autour de laquelle le collectif Loujna-Tounkaranké s'est constitué et le projet a été conçu. C'est aussi la mission principale de ses membres qui sont spécialisés dans les droits humains et le plaidoyer politique.
- L'« approche humanitaire » : l'aide et l'assistance aux personnes en migration, dans les pays d'accueil et de transit, au départ et au retour, dans une optique d'empowerment, d'accès

² Charte du collectif Loujna-Tounkaranké (version modifiée du 29 septembre 2016)

aux droits sociaux et économiques et de responsabilisation des services publics. C'est la mission des membres du collectif qui, en première ligne, accueillent les personnes en difficulté. Le projet Loujna-Tounkaranké a appuyé lors de certaines étapes des activités de type humanitaire menées par ses membres.

D'autres approches sont mises en pratique par certains membres du collectif : l'une consistant à promouvoir le vivre-ensemble et l'interculturalité au sein de l'opinion publique et une autre à valoriser le rôle positif que jouent les migrations pour le développement. Il s'agit dans les deux cas de changer le regard sur les personnes en migration et sur les migrations, non plus vues comme un problème à gérer mais comme une chance pour le développement et la vie en société.

Une dernière approche, consistant à apporter une information aux personnes candidates quant aux risques encourus et aux faibles chances de succès d'un projet migratoire, fait débat au sein et autour du collectif Loujna-Tounkaranké, entre ceux qui l'estiment contraire au principe du droit à la migration et de la libre-circulation des personnes figurant dans la charte et ceux qui pensent que pour exercer librement ce droit les personnes doivent le faire en toute connaissance de cause.

3.2 Des attentes insatisfaites au sein du collectif

On observe des indices de tension au sein du collectif entre les associations qui se consacrent essentiellement à l'aide et à l'assistance humanitaires aux personnes en migration et celles dont la mission principale est le plaidoyer. Le débat sur les approches est un de ces indices. Il en recoupe un autre, qui trouve son origine dans l'évolution de l'affectation des ressources et des activités du projet Loujna-Tounkaranké, en particulier lors de la troisième phase du programme, presque exclusivement vers le plaidoyer. Ces éléments ont amené certaines associations actives dans l'assistance et l'aide humanitaires à éprouver un sentiment croissant de manque de reconnaissance et d'espace au sein du collectif.

3.3 Points clés pour l'évaluation

Le projet Loujna-Tounkaranké met en œuvre une approche thématique cohérente et pertinente avec sa logique de changement, basée sur un plaidoyer pour le droit à la mobilité, à la libre circulation et installation des personnes, selon les principes décrits dans la charte du collectif.

Une force du collectif est de rassembler en son sein des associations actives sur le terrain de l'aide et de l'assistance humanitaires aux personnes en migration et des organisations de défense des droits humains compétentes en matière de plaidoyer politique. Outre répondre à des besoins sociaux immédiats des personnes en migration, les premières fournissent une information de première main et permettent au collectif d'asseoir son plaidoyer sur les réalités des personnes en migration. Les secondes permettent de porter les enjeux sur le plan politique pour contribuer à des changements structurels et durables.

Une faiblesse du collectif est la tendance constatée d'une prise de distance d'associations d'aide et d'assistance humanitaires, portées pour plusieurs d'entre elles par des personnes avec un vécu migratoire, et qui se sentent progressivement moins concernées par le projet. Un enjeu pour le collectif est de (re)trouver un équilibre entre ces deux pôles et l'articulation entre les deux approches qui apparaissent nécessairement complémentaires.

4 L'efficacité de l'action de plaidoyer

4.1 Le « plaidoyer », un travail itératif et sensible

Le travail de plaidoyer est par définition itératif. Ce qui est acquis un jour peut être défait le lendemain. En particulier quand il s'adresse au personnel politique, il appelle à une veille permanente. Il est tributaire des jeux politiques, des dynamiques majorité-opposition, des retournements de majorité, des calendriers électoraux. Le caractère mouvant du cadre politique, de ses enjeux et de ses acteurs, l'instabilité des institutions démocratiques et les postures autoritaires des dirigeants, font que la durabilité des résultats auxquels a contribué une action de plaidoyer doit toujours être évaluée avec prudence, mais aussi que ces résultats ne doivent pas toujours être appréciés en termes de progression vers l'objectif mais parfois de non-régression, ou même de moindre régression, par rapport à cet objectif.

4.2 Contexte défavorable

Le contexte sociopolitique dans lequel s'inscrit le travail de plaidoyer des membres du collectif Loujna-Toungaranké est particulièrement défavorable. Rares sont les intervenants réellement préoccupés par le respect des droits des personnes en migrations et la problématique est instrumentalisée par les différents protagonistes : l'UE, qui cherche à externaliser la gestion de ses frontières ; certains dirigeants de la sous-région d'Afrique de l'Ouest et du Nord qui cherchent à s'acheter une légitimité internationale en satisfaisant aux demandes européennes ; les fonctionnaires ou pourvoyeurs de biens et de services qui extorquent leur argent aux personnes migrantes ; etc. Les actions du collectif et du projet Loujna-Toungaranké s'inscrivent la plupart du temps à contre-courant des politiques et de l'opinion publique majoritaire ce dont il faut tenir compte au moment d'évaluer ce à quoi et en quoi elles ont pu contribuer en matière d'amélioration des droits des personnes migrantes.

4.3 Stratégie d'influence et logique de changement

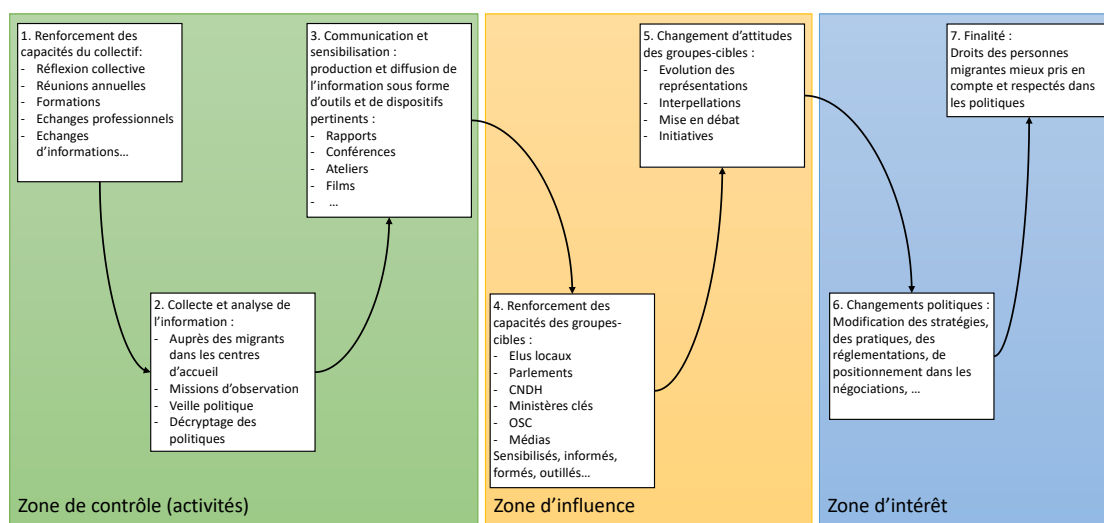
Le projet Loujna-Toungaranké vise à obtenir une amélioration de la prise en compte des droits des personnes migrantes à travers une stratégie d'influence des décideurs politiques. La logique est que pour, arriver à des effets durables sur la condition des personnes migrantes, il est nécessaire que se produisent des changements au niveau des acteurs politiques dont les connaissances, les postures, les décisions et les pratiques conditionnent le respect ou le non-respect des droits des personnes migrantes. Les acteurs politiques clés identifiés sont :

- Les parlementaires, susceptibles d'être intéressés par la thématique, à titre individuel ou à travers les commissions et réseaux parlementaires compétents sur la question des migrations.
- Les ministères compétents sur les matières liées aux migrations : primatures, ministères de l'Intérieur, des Affaires étrangères, des ressortissants à l'extérieur, de la Justice.
- Les élus des collectivités locales touchées par les phénomènes migratoires, régions de départ, de transit ou d'accueil.
- Les Institutions nationales des droits de l'Homme, rattachées à un comité international lié aux Nations unies, qui sont des institutions publiques mais indépendantes du pouvoir politique, chargées de rendre des avis sur des questions problématiques, en prenant en compte non seulement les normes juridiques mais également l'impact des politiques publiques sur la jouissance des droits de l'Homme par les citoyens. Les INDH sont également habilités à recevoir et traiter des plaintes soumises par les citoyens.

L'analyse des pratiques du collectif pour atteindre les objectifs du projet Loujna-Toungkaranké permet de distinguer 7 grandes étapes dans le processus de changement mis en œuvre.

Les trois premières se situent dans la sphère de contrôle du collectif, à savoir le champ dont il a la maîtrise (gestion du budget et des ressources humaines, programmation et réalisation des activités...). Les deux étapes suivantes se situent dans la sphère d'influence du collectif, à savoir l'environnement immédiat dans lequel il est en mesure d'exercer une influence directe sur ses publics cibles. Les deux dernières étapes se situent dans la sphère d'intérêt du projet et du collectif, et se rapportent aux changements induits par les publics cibles sur les conditions des personnes en migration, bénéficiaires finaux de l'intervention. Plus on s'éloigne de la sphère de contrôle, moins le projet maîtrise les changements observés.

Sept étapes principales vers le changement



4.4 Les changements auxquels le projet a contribué

La plupart des changements observés auxquels le projet a contribué se situent dans les sphères de contrôle et d'influence et concernent le renforcement des capacités des associations (visibilité, légitimité, compétences) et des publics cibles du plaidoyer (prise de conscience, maîtrise des enjeux) : des ministères clés, des parlementaires, des élus locaux, les INDH. Il y a peu de traces d'effets concrets sur les conditions mêmes des personnes en migration, si ce n'est sur le plan local. Il subsiste un écart important entre les résultats de sensibilisation des groupes cibles du plaidoyer et de renforcement des capacités des associations membres du collectif avec l'objectif général d'une amélioration dans le respect des droits des personnes en migration.

On observe un nombre d'éléments suffisamment significatifs pour affirmer que les résultats prévus par le projet ont été raisonnablement atteints :

- Des marques de reconnaissance du collectif et de ses membres comme acteurs crédibles et légitimes, dotés d'une expertise reconnue : ce sont les réponses positives des groupes cibles aux sollicitations du collectif et de ses membres, la participation à leurs activités, à des missions d'observation, ce sont encore des demandes régulières de collaborations faites par les publics cibles, des invitations à siéger dans des instances de concertation, des demandes d'avis. Ces marques montrent la pertinence du renforcement des capacités du collectif et de ses membres en matière de collecte et de production d'informations, de communication, de sensibilisation, de visibilité à travers les formations, les échanges de compétences, les réflexions collectives, la participation à des réseaux internationaux...

- Des marques de contribution à la sensibilisation, à l'information et à l'outillage d'acteurs clés : ce sont des élus locaux, des parlementaires, des INDH, des responsables dans des ministères clés qui montrent une évolution dans leur perception des migrations et des personnes migrantes, qui incluent dans des rapports des contenus et/ou revendications produits par le collectif et/ou ses membres, qui prennent des positions publiques et des initiatives allant dans le sens du projet.
- Des marques de contribution à la mise en débat des politiques migratoires au sein des parlements, des collectivités locales, des pouvoirs publics et de la société civile : c'est la mise en place de cadres de concertation, de réunions, d'assises, de tables rondes, de retraites, de coalitions nationales de la société civile, c'est la présence régulière dans les médias. Le projet a joué incontestablement un rôle important pour non seulement amener les institutions à se saisir du débat sur les migrations, mais aussi instiller le doute, dans ces débats, quant à la pertinence d'une orientation restrictive et répressive des politiques migratoires.

Des marqueurs plus ambivalents montrent que si le débat est ouvert, la façon dont les intéressés se l'approprient ne va pas systématiquement et entièrement dans le sens de la vision du collectif. Cela montre qu'il ne suffit pas qu'une personne ciblée participe à une activité du projet pour qu'elle soit automatiquement convaincue mais qu'il s'agit d'un processus de sensibilisation à long terme.

4.5 Points clés pour l'évaluation

Le collectif Loujna-Toungaranké et ses associations membres ont obtenu, selon le contexte propre à chacun, des avancées, mais aussi connu des reculs dans l'attitude des groupes cibles. Parmi ceux-ci – parlementaires, ministères clés, élus locaux, INDH – les acteurs qui se sont révélés les plus stratégiques diffèrent en fonction du temps et de la réalité de chaque pays. L'analyse tend donc à montrer qu'en matière de plaidoyer, les facteurs externes s'avèrent déterminants.

Les hypothèses sous-jacentes à la logique de changement du projet se vérifient, à certaines conditions (des stratégies pertinentes), et jusqu'à un certain point. Logiquement, plus on tend vers les finalités du projet, moins l'influence observée est grande. Celle-ci est significative en ce qui concerne le renforcement des capacités des associations à accroître leur visibilité, à collecter, analyser et produire de l'information pertinente, à la communiquer et ainsi contribuer à mettre en débat les politiques migratoires au regard du respect des droits des personnes migrantes. Elle est plus faible dans les changements de comportement des groupes cibles et devient minime si on regarde les changements concrets dans les politiques ou les rapports de force en faveur des droits des personnes migrantes.

En conséquence, dans une logique de montage de projet, il vaut mieux focaliser les résultats et les objectifs spécifiques sur le renforcement de la capacité d'influence des associations en vue de changements de politiques, plutôt que directement sur l'atteinte de ceux-ci qui dépend fortement d'opportunités du contexte, de la conjonction d'intérêts ou de vision des acteurs clés à des moments donnés.

Plusieurs types de stratégies de plaidoyer ont contribué à ces changements, les plus efficaces ont été les suivants :

- La collecte et la publication de données sur les violations des droits, entre autres à travers la réalisation de missions conjointes d'observation aux frontières auxquelles participent des représentants des publics cibles (parlementaires, INDH) ou des partenaires stratégiques (médias, OSC). Outre la récolte d'une information originale et pertinente, ces missions permettent de sensibiliser les participants et de créer l'événement, ce qui facilite la médiatisation et la diffusion de l'information. Cette stratégie exige cependant un investissement lourd, mais qui en vaut la peine au regard des effets qu'elle peut générer, si on veille au respect de trois conditions pour en maximiser les résultats :

- La qualité de l'information collectée : factuelle, sourcée, contextualisée, documentée.
- La qualité du traitement de l'information et du support de diffusion (rapport, brochure, communiqué, film...) : analyse, organisation et hiérarchisation de l'information, rédaction, publication...
- Le suivi à assurer non seulement en termes de publication de l'information, mais des effets produits et des recommandations / revendications éventuelles qui s'ensuivent.
- Le développement et l'entretien d'un réseau d'influence au sein des institutions et organes liés aux groupes cibles et aux partenaires stratégiques. On remarque que les contacts et les affinités personnelles jouent un rôle important dans la capacité à influencer les agendas, à faire aboutir des demandes ou des invitations. Cette stratégie est particulièrement efficiente dans la mesure où elle produit des effets significatifs pour un coût réduit.
- L'organisation de rencontres, ateliers, tables rondes, etc. sur la thématique migratoire. Ces rendez-vous permettent de faire le point sur un sujet et de le médiatiser. Ils peuvent être l'occasion d'amener ceux qui y participent à se positionner publiquement. Enfin, ils créent un espace de rencontre et d'échange entre acteurs d'horizons divers. Ici aussi, le suivi apporté à ces réunions est essentiel, que ce soit sur le plan de l'information des participants ou du rappel des recommandations émises et des engagements pris. En effet, ce type de stratégie, fort utilisé dans les actions de plaidoyer, a un coût assez élevé (en temps, en location de salles, en repas, en per diem...) pour des résultats directs parfois difficiles à observer.

En amont, il faut signaler d'autres stratégies essentielles au renforcement des capacités du collectif et de ses membres :

- L'organisation de formations sur les contenus, les méthodes, les techniques... liée au plaidoyer...
- La circulation de l'information et les échanges au sein du collectif (liste de discussion, échanges professionnels, réunions annuelles, communication informelle...).
- La participation concertée dans d'autres espaces internationaux (ex. Migreurop).

5 La construction et la pérennité du collectif Loujna-Tounkaranké

5.1 L'émergence d'un collectif

Au cours des neuf années du projet, les associations partenaires ont progressivement construit un collectif. C'est le résultat de la volonté des porteurs du projet d'installer une gouvernance collective mais aussi et peut-être surtout le résultat d'une cohésion forgée dans la réflexion et l'action, de liens d'entente et de solidarité qui se sont noués entre les partenaires et renforcés au cours du programme.

Le collectif Loujna-Tounkaranké est un réseau Sud-Sud mobilisé pour la défense des droits des personnes en migration, composé d'organisations d'Afrique du Nord et de l'Ouest, à l'exception de la Cimade qui, à l'origine du projet, en est la seule organisation européenne. Actuellement, le collectif Loujna-Tounkaranké rassemble 15 associations :

- des associations qui remplissent une mission d'aide et d'assistance humanitaire aux personnes en migration ;
- des associations qui fournissent de l'assistance juridique aux personnes en migration ;
- des organisations de défense des droits humains ;
- des associations qui font de la sensibilisation pour le vivre-ensemble, la communication interculturelle et contre le racisme ;

- des réseaux d'organisations de la société civile ;
- des ONG de plaidoyer sur des agendas sociopolitiques.

5.2 Diagnostic de la structuration du collectif

Vision-mission du collectif

La vision que le collectif Loujna-Touankaranké porte sur l'enjeu des migrations est définie dans sa charte : reconnaissance du droit fondamental à la mobilité, attachement au droit à la libre circulation et installation, à la non-discrimination, au droit d'asile, aux valeurs d'hospitalité, d'entraide et de solidarité. La charte reconnaît « les personnes en situation de migration comme actrices de la défense de leurs droits ».

La charte est moins précise en ce qui concerne la mission du collectif. Elle évoque un engagement à œuvrer pour la ratification et l'application des textes internationaux garantissant les droits des personnes en migration, à dénoncer les violations de ces textes ainsi que toute atteinte à la dignité humaine. Sur les modalités de l'action, elle affirme la volonté de travailler en synergie et en transparence et de collaborer avec les personnes en situation de migration.

D'autre part, la plus-value apportée par le collectif à ses membres et au renforcement de leurs capacités est clairement identifiée par les membres et fait l'objet d'un consensus : renforcement de la visibilité, de la crédibilité, de la légitimité, des compétences, des synergies...

Gouvernance collective

La gouvernance du collectif se confond avec celle du projet Loujna-Touankaranké. Elle prévoit plusieurs instances.

La réunion annuelle des membres du collectif constitue l'instance première du collectif. Elle en est le moteur. Le niveau de participation y est très élevé. Elle remplit un quadruple rôle : (i) être un moment clé pour forger l'identité du collectif et renforcer les liens entre les organisations ; (ii) être un lieu privilégié d'échange d'informations sur la situation des mouvements migratoires et des violations des droits ; (iii) constituer le creuset de la réflexion collective et de l'élaboration des stratégies ; (iv) arbitrer les priorités budgétaires et d'activités. Pour certains, ce dernier rôle, principalement lié au pilotage du projet cofinancé, prend trop de place au détriment de questions plus politiques et stratégiques.

Le comité de pilotage (COPIL) a été mis en place pour fluidifier la prise de décision entre deux réunions annuelles, assurer le suivi des activités et des budgets et permettre davantage de réactivité face à l'actualité, en cas d'urgence. L'évaluation faite par les membres est mitigée sur cet aspect : plusieurs associations soulignent la difficulté à organiser la réaction à certains événements ou informations « chaudes » apportées par un des membres.

La coordination a la charge du pilotage du projet et des activités du collectif. Elle est portée par 2 associations membres, l'une pour la coordination technique (AEC a été élue), l'autre pour les aspects administratifs et financiers (la Cimade désignée de fait étant donné sa responsabilité vis-à-vis de l'AFD). La co-coordination Cimade/AEC est jugée positive par les membres en ce qu'elle déplace le centre de gravité du projet vers le Sud. Avec, toutefois, deux bémols. D'une part, la coordination de la Cimade ne s'est pas limitée aux questions administratives et a continué à être stratégique en termes d'animation, de suivi et d'orientation. Et, à l'inverse, la coordination d'AEC n'a pas été assumée à 100%, en intensité et en leadership.

Il y a des raisons objectives à cela : les conditions de travail plus difficiles à Niamey (accès à l'énergie et à internet) et le contexte politique défavorable au Niger (menace et répression) qui pèse sur AEC. Mais il y a aussi quelque chose qui, des deux côtés, relève de l'inertie dans la vision des rôles dans une

dynamique « traditionnelle » de partenariats Nord Sud et qui impliquent des relations de pouvoir asymétriques.

Des alliances diverses

Une majorité des membres du collectif participe à plusieurs réseaux actifs en matière de migration et s’y croise régulièrement à l’occasion de rencontres et de réunions : Migreurop, MADE Africa, réseau Sahel Maghreb (CCFD), reporters des frontières (PANOS), Movida, etc. Dans ce paysage, les spécificités du réseau Loujna-Toungaranké sont d’être un collectif Sud-Sud, dont le champ d’action est constitué des sous-régions d’Afrique de l’Ouest et du Maghreb, composé d’associations compétentes sur la thématique des droits des personnes en migration, dont l’expertise et la légitimité sont reconnues, qui sont complémentaires dans leurs missions (assistance aux personnes en migration et plaidoyer pour les droits), qui se forgent une vision commune et se renforcent mutuellement.

Ressources : des coûts élevés de transaction

Plusieurs associations membres de Loujna-Toungaranké soulignent que le financement principal du collectif à travers un projet cofinancé (AFD), s’il a permis l’émergence de la dynamique, a fini par constituer une contrainte sur les plans administratifs et de la redevabilité. Plusieurs membres observent un déséquilibre entre les ressources affectées à la « machine » du projet et celles affectées aux activités : le budget consacré à la coordination représente 43% des moyens et 30% va à la coordination administrative et financière. Cette stratégie de financement est peu adaptée au soutien à un processus politique qui demande une adaptation constante des stratégies et actions.

5.3 Points clés pour l’évaluation

Le collectif Loujna-Toungaranké réunit 15 associations de la société civile de cinq pays d’Afrique de l’Ouest, trois pays du Maghreb et de France, qui agissent pour le respect des droits des personnes en situation de migration, à travers des missions complémentaires parmi lesquelles un plaidoyer politique pour les droits et une assistance humanitaire aux personnes migrantes.

Le collectif est issu de la gouvernance collective du « projet Loujna-Toungaranké pour la défense des personnes migrantes en Afrique de l’Ouest et au Maghreb », cofinancé principalement par l’AFD et la Cimade, qui a démarré en 2009 et achève en 2018 sa troisième et dernière phase. Le défi pour le collectif est de se projeter dans l’avenir en tant que réseau avec une vision et un plan stratégiques propres, indépendamment du projet, ce qui le confronte à 4 enjeux.

Actualiser la vision et la mission

Le collectif a une vision claire de ses finalités en matière de politique migratoire (respect du droit à la libre circulation et installation) consacrée dans sa charte. Ses membres ont également une vision claire de la plus-value que le collectif apporte à leur propre action (renforcement des synergies, de la surface politique, de la visibilité, de la crédibilité, des compétences...). L’évaluation a mis en évidence le développement d’une tension qui est apparue progressivement entre les pôles humanitaires et plaidoyer, due essentiellement aux arbitrages qui ont été pris par le collectif sur les orientations du projet. Pour dépasser cette tension, le collectif devra préciser ses missions pour les années à venir, en dehors du projet, et les inscrire dans sa charte.

Repenser le périmètre

Le collectif s’est constitué autour du projet. Avec la fin de celui-ci, il y a lieu de s’interroger sur sa composition de façon à renforcer sa légitimité en associant d’autres acteurs clés de la société civile sur la thématique des migrations dans les sous-régions ouest-africaine et du Maghreb. L’enjeu est également d’amener dans le collectif des acteurs avec un regard extérieur, qui n’ont pas vécu la « machine du projet » et peuvent aider à penser « out of the box ».

Revoir la gouvernance

Le système de gouvernance du collectif est fort influencé par le pilotage du projet et la redevabilité qu'il entraîne (planification des activités, affectation du budget, révision du cadre logique, coordination technique, administrative et financière...). Malgré la mise en place d'une gouvernance collective et d'une prise de décisions transparente, des arbitrages pris n'ont pas toujours été bien vécus et digérés par certains. Il subsiste une asymétrie dans les relations entre la Cimade et les autres membres du collectif, certains voyant encore en celle-ci la plaque tournante du projet. Dans une configuration « hors projet », la coordination doit être nécessairement repensée.

Évaluer les ressources

Le collectif doit évaluer les ressources, financières, matérielles, humaines, nécessaires à son déploiement, conformément à sa vision-mission et en dehors du schéma « projet cofinancé », qui contribue à figer des rôles et des activités. Le défi est d'assurer des ressources régulières pour garantir un fonctionnement *a minima* : organisation d'une réunion annuelle, une politique régulière de communication interne (échange d'informations) et externe (tenue et animation site web, page FB, communiqués...) et de capitalisation (synthèse annuelle des évolutions et enjeux politiques migratoires dans la région et action du collectif et de ses membres). D'autres financements complémentaires peuvent ensuite être recherchés autour d'objectifs ou de chantiers précis, pris en charge par des groupes de travail.

6 Conclusions et recommandations

6.1 Articuler les approches

La tension constatée au sein du collectif n'est pas rédhibitoire. La communauté de vision l'emporte largement sur les contradictions. Il s'agit de déplacer quelque peu le centre de gravité du collectif de façon à trouver un meilleur point d'équilibre entre les intérêts de ses membres. Dans ce sens, le collectif doit veiller à mieux mettre en valeur l'articulation entre le travail d'assistance humanitaire et le plaidoyer politique. Le but est de promouvoir, en cohérence avec l'esprit de la charte, un travail d'assistance et d'aide dans une optique d'empowerment des personnes en migration, conscientes, et actrices de la lutte pour leurs droits, et de responsabilisation des pouvoirs publics en matière d'accès aux droits sociaux (santé, éducation...). Cela impliquerait de rouvrir au sein du collectif un chantier sur les pratiques en la matière, de les comparer et d'en dégager les tendances et les questions qu'elles suscitent.

6.2 Affiner la stratégie du plaidoyer

Préciser les objectifs

Le collectif aurait intérêt à formuler des objectifs de changement politique plus spécifiques, sur base d'une analyse des différentes réalités de migration dans un contexte donné, et de l'identification de ceux qui d'une part, sont les plus sensibles en termes de droits humains et d'autre part, sur lesquels le collectif et ses membres estiment pouvoir agir. Cet exercice de cartographie du plaidoyer devrait se faire à partir des contextes nationaux et sous-régionaux (Afrique de l'Ouest et Maghreb). Il permettrait de faire des liens entre des situations comparables entre les différents pays et favoriser des synergies ainsi que d'identifier des enjeux communs à certains pays ou au niveau sous-régional, sur lesquels déployer un plaidoyer collectif.

Renforcer les stratégies pertinentes

Le collectif met en œuvre cinq types complémentaires de stratégies, qui donnent des résultats à la condition d'être articulés entre eux, de les mener avec cohérence et rigueur et d'en assurer le suivi.

1. Ce qui confère de la légitimité : asseoir les analyses et les actions sur les réalités et le vécu des personnes migrantes.
2. Ce qui confère de la fiabilité et de la crédibilité : nourrir des argumentaires consistants, rigoureux, documentés, sourcés.
3. Ce qui confère de la plus-value à l'information traitée : collecter les informations aux frontières et sur les parcours migratoires.
4. Ce qui confère du poids politique : consolider et élargir les alliances avec d'autres secteurs de la société civile concernés par la problématique migratoire.
5. Ce qui confère de l'influence : entretenir un réseau de relations au sein des acteurs publics et internationaux liés aux politiques migratoires, y compris ceux qui ne partagent pas entièrement la même vision de la question.

Renforcer le suivi des actions

En matière de plaidoyer, inscrire les activités dans un processus de changement est déterminant si on veut voir se concrétiser des effets du projet liés à sa finalité. Toute activité doit donc donner lieu à un suivi : comment donne-t-on une continuité à une campagne de sensibilisation qui a donné lieu à un écho médiatique important, à un atelier qui débouche sur une déclaration d'intention ou d'engagement des participants, à la publication d'un rapport qui dénonce des cas de violation des droits des migrants et produit des recommandations concrètes pour les autorités ? Le suivi donné aux activités est une clé des résultats du plaidoyer et constitue un défi pour l'avenir.

6.3 Options et stratégies pour la pérennisation du collectif

De l'évaluation, on peut émettre comme conditions à la pérennisation du collectif Loujna Tounkaranké les hypothèses suivantes.

En ce qui concerne la vision et la mission

- Actualiser la vision et la mission du collectif à moyen et long terme (trois à cinq ans) autour de ce qui fait la principale plus-value du collectif : collecter, partager et fournir une information de première main, fiable et de qualité, la systématiser et la diffuser ; échanger les compétences et mettre en œuvre des synergies ponctuelles entre les organisations membres.
- Veiller à prendre en compte les associations humanitaires membres à la définition de cette vision-mission en partant de leur situation et attentes spécifiques.
- Se fixer un cap stratégique et élaborer un plan stratégique à intensité variable (voir matrice ci-dessous), selon trois niveaux d'ambition, par axe de travail, combinables en fonction des capacités réunies, des ressources mobilisées et des opportunités.

Axes de travail	<i>A minima</i> , on s'attend à ce que	On souhaite que	Dans l'idéal on aimerait que
Gouvernance			
Communication			
Renforcement des capacités			
Accès aux ressources			
Plaidoyer politique			
Sensibilisation des OSC et des médias			
...	...	...	...

En ce qui concerne les alliances

- S'ouvrir à d'autres organisations d'Afrique de l'Ouest et du Maghreb évaluées les plus pertinentes en vue de renouveler le collectif et d'en renforcer la légitimité.

La Cimade occupe une place particulière dans le collectif, tant par le rôle historique qu'elle a joué dans sa constitution que par sa position de seule association européenne membre du réseau. Sans en faire un membre « à part » et tout en se dégageant de son rôle de coordination, sa position peut apporter un plus au collectif :

- Appui politique depuis la France, lien avec l'agenda européen, alimentation du réseau en matière de veille et de décryptage des politiques européennes.
- À l'inverse, prise en compte des informations apportées et des revendications avancées par le réseau dans l'élaboration des positions de plaidoyer français/européen.
- Relai des attentes en matière d'informations spécifiques utiles au plaidoyer en Europe et que le collectif est en capacité de fournir (par exemple le suivi des FFU).
- Aide à la mobilisation de ressources.

En ce qui concerne la gouvernance

- Mobiliser un noyau restreint et temporaire, composé des organisations ayant la motivation, les capacités humaines et matérielles pour animer le processus de transition et de planification stratégique du collectif et mobiliser les ressources nécessaires pour le mener à bien.
- Maintenir la réunion annuelle comme instance souveraine du collectif (analyse contextuelle, réflexion politique, évaluation du plan stratégique, planification annuelle) et le COPIL pour assurer le lien entre deux réunions annuelles et la préparation de celles-ci.
- Adopter une coordination redimensionnée, qui pourrait être rotative entre les organisations volontaires et ayant les capacités humaines et matérielles suffisantes pour animer le processus de travail (réunions annuelles, COPIL, suivi des GT, etc.).
- Mettre en place des groupes de travail autour des axes de travail du plan stratégique, avec leadership spécifique, rotatif ou partagé.

En ce qui concerne les ressources

- S'émanciper du projet cofinancé AFD/Cimade, s'affranchir d'une posture attentiste vis-à-vis des ressources (sortir de la « logique projet »).
- Réunir un financement annuel minimum pour assurer la tenue de la réunion annuelle (15.000 euros), le maintien et l'animation d'outils de communication (site web, page FB), et la publication d'un exercice annuel de capitalisation (10 à 15.000 euros), soit un total de 25 à 30.000 euros par an.
- Diversifier les bailleurs (3 à 5 bailleurs) et les fidéliser (bailleurs stratégiques) pour assurer le fonctionnement *a minima* et le financement de missions plus ponctuelles, assurées par des groupes de travail.